

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Entretiens annuels d'évaluation: stop ou encore?

Flohimont, Valérie; Dambrin, Claire; Lo Giudice, Christophe

*Published in:*  
HR Square

*Publication date:*  
2018

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Flohimont, V, Dambrin, C & Lo Giudice, C 2018, 'Entretiens annuels d'évaluation: stop ou encore?', *HR Square*, VOL. 20, p. 47-51.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



48



48



50



52



54



56

**48 Claire Dambrin** (ESCP Europe) **48 Valérie Flohimont** (Université de Namur) **50 Valérie Jadoul** (FGTB) **52 Jean-Philippe Cordier** (Younity) **54 Audrey Simon** (Accenture) **56 Magali Carlier** (D'Ieteren) © HDS

## Entretiens annuels d'évaluation : **stop ou encore ?**

La science ne parvient pas à démontrer que les évaluations telles qu'elles sont menées aujourd'hui dans les entreprises contribuent à améliorer la performance. Elles auraient même plutôt des effets néfastes, et ce, à plus d'un titre. À l'occasion d'un séminaire HR Square organisé le 30 novembre dernier et qui a fait salle comble, Claire Dambrin, professeur à l'ESCP Europe (Paris), et Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur, ont tout d'abord livré un regard croisé sur les recherches portant sur l'évaluation en contrôle de gestion et en gestion des ressources humaines (lire page 48). Directrice du service Entreprises à la FGTB, Valérie Jadoul a quant à elle donné le point de vue de l'organisation syndicale (lire page 50).

Quelles sont les contraintes juridiques relatives à la mise en place, à l'adaptation ou à la suppression des évaluations ? Étonnamment, la question est peu traitée et documentée par les juristes. Avocat associé au cabinet Younity, Jean-Philippe

Cordier a dès lors opéré en exclusivité pour HR Square une analyse fouillée du sujet et a livré quelques conseils pratiques aux responsables RH (lire page 52).

Stop ou encore ? Accenture fait partie de ces entreprises qui ont osé franchir le pas, en mettant un terme aux classiques « revues de performances annuelles » et en testant un système alternatif. L'évaluation n'a pas complètement disparu. Mais sa philosophie et sa mise en œuvre sont radicalement différentes, comme en a témoigné sans tabou Audrey Simon, Talent & Organization Manager (lire page 54). Enfin, lors de cette journée, les participants ont été réunis en ateliers pour réfléchir ensemble, en quatre groupes, et émettre des propositions sur ces questions : faut-il mettre un terme aux entretiens annuels d'évaluation ? Faut-il les remplacer par « autre chose » ? Ou convient-il plutôt de les maintenir en les adaptant ? Vous lirez leurs conclusions en page 56. ■



Une saine gestion implique de s'interroger sur la pertinence de l'outil

# « Il est simpliste de penser que si on arrête l'évaluation, on tue la fonction RH »

■ Christophe Lo Giudice

La science ne parvient pas à démontrer que les évaluations telles qu'elles sont menées dans les entreprises contribuent à améliorer la performance. Elles auraient même plutôt des effets néfastes, et ce, à plus d'un titre. Claire Dambrin, professeur à l'ESCP Europe (Paris), et Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur, livrent un regard croisé sur les recherches en contrôle de gestion et en gestion des ressources humaines.

Avant de s'intéresser à ce que dit la recherche académique sur l'évaluation, tentons de cerner de quoi l'on parle. Que faut-il entendre exactement par « évaluation » ?

**CLAIRE DAMBRIN :** « L'évaluation est une pratique de valorisation qui consiste à estimer comment un individu, un groupe ou une organisation atteint une certaine valeur, valeur qui peut être économique, morale, esthétique, ou autre. Ce qui nous amène à définir la notion de valeur. La sociologue Michèle Lamont la définit comme le caractère mesurable prêté à un objet en fonction de sa capacité à être échangé ou vendu, mais également du prix correspondant à l'estimation faite de l'objet, ou encore de la qualité de ce qui est désiré, estimé parce que donné et jugé comme objectivement désirable ou estimable. On le voit : il y a trois dynamiques à l'œuvre. Un : toute évaluation repose sur un jugement. Deux : toute évaluation repose sur des conventions de mesure, des normes. Trois : il faut pouvoir quantifier une valeur d'échange. »

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « En gestion des ressources humaines, l'évaluation implique l'idée de feed-back, de retour sur ce qui a été réalisé en fonction d'objectifs prédéterminés. Il y a nécessairement un choix au préalable : on retient certains objectifs ; on en évacue d'autres. On fixe des priorités. L'évaluation sous-tend aussi une forme de surveillance, un contrôle des travailleurs qui s'exerce différemment. Cela dit, l'évaluation résulte aussi d'une demande des travailleurs eux-mêmes qui

attendent une reconnaissance de leur travail, comme en fait écho le titre du livre de la psychanalyste Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi !* Si, en tant que collaborateur, vous êtes dans la norme, ce n'est pas très valorisant : on rêve d'être le meilleur, de se distinguer, de sortir du lot... en ligne avec les valeurs d'excellence ou de qualité totale prônées dans les entreprises. »

**CLAIRE DAMBRIN :** « La notion d'évaluation est étroitement liée à celle de performance. La performance désigne la réalisation d'objectifs, quelles que soient leur nature et leur variété. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict — résultat, aboutissement — ou au sens large du processus qui mène au résultat — l'action. L'ambiguïté nous vient de la racine du mot. Ainsi, en anglais, *to perform* met l'accent sur une dynamique, là où le latin *performo* est plutôt sur l'achèvement, l'atteinte d'une perfection. Un des enjeux dans l'évaluation de la performance consiste à dissocier ces deux aspects, le résultat et l'action. Regarder le résultat est plus facile, mais il est plus pertinent de s'intéresser au processus qui l'a amené. Par nature, la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels. Elle est aussi subjective et dépend des référents choisis. Il importe dès lors de sortir de l'idée d'une performance qui serait un fait objectif, ce que tous les systèmes d'évaluation essaient de nous faire croire. Soulignons enfin que la notion de performance n'est

pas apparue dans un contexte organisationnel, mais plutôt dans le monde sportif, en portant l'idée de compétition, de dépassement de soi... Cette idée va se retrouver ensuite dans les organisations, avec le taylorisme qui quantifie la production et norme le temps dédié à une tâche. On crée alors des outils pour vérifier que les normes sont respectées. Par la suite, on a introduit le *management by objectives*, puis l'individualisation de la performance. Les organisations ont estimé qu'elles obtiendraient le maximum non pas en gérant la relation de groupe, ni grâce à des initiatives managériales, mais en laissant libre cours à l'engagement des travailleurs. La dernière étape nous menant aux systèmes actuels a été de connecter les systèmes de rémunération aux systèmes d'évaluation, selon le principe exprimé par Eccles : *What gets measured gets attention, particularly when rewards are tied to the measures.* »

« Il faut casser le mythe d'une évaluation qui serait objective et transparente »



► Valérie Flohimont, Université de Namur  
« Les systèmes d'évaluation participent à la dilution de la notion de qualité du travail, au profit du 'toujours plus.' »

© Hendrik De Schrijver



► Claire Dambrin, ESCP Europe  
« Il convient de dissocier la mesure de performance d'une entité et la mesure de la performance de son manager. »

© Hendrik De Schrijver

Quels sont les principaux problèmes que génère l'évaluation de performance ?

**CLAIRE DAMBRIN :** « On n'étonnera personne en relevant l'étouffement des managers confrontés à trop de métriques et d'indicateurs. De façon plus subtile, pointons un déplacement des buts. Le système d'évaluation produit énormément d'informations sur l'usage qu'on en fait, mais est-ce le plus important ? Y a-t-il du sens à vérifier si les objectifs dans la grille sont bien remplis, plutôt que de se demander si ces objectifs sont pertinents ? On aboutit à des systèmes où l'évalué comprend la nécessité de communiquer sur ce qu'il fait, plus que de s'intéresser à ce qu'il fait ou comment il le fait. En cela, le système d'évaluation peut se muer en outil de *personal branding*. Je pense, par exemple, à cette grande entreprise où un des critères d'évaluation porte sur le rayonnement de l'individu dans l'organisation, ou autrement dit : est-il connu aux étages supérieurs ? »

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Les ambitions de neutralité et d'objectivité — qui, on l'a dit, ne sont qu'un mythe — mènent les acteurs de terrain — l'employeur, les syndicats, les travailleurs — à multiplier les étapes de procédure, la paperasserie... On finit par passer plus de temps à (s'auto-)évaluer qu'à effectuer ses tâches de base : il faut qu'on remplisse les documents pour dire qu'on fait les choses plutôt que de les faire. L'humain est ainsi fait qu'il va ajuster ses comportements et développer ses propres stratégies pour atteindre les objectifs qu'on lui fixe, parfois avec des effets collatéraux. »

**CLAIRE DAMBRIN :** « De nombreuses recherches montrent que l'évaluation et la quête de performance associée sont porteuses de risques psychosociaux. La performance n'est jamais un acquis. Elle est toujours relative et éphémère. On la remet sans cesse en jeu dans une optique de 'toujours plus'. Ce caractère éphémère fait flamber la demande de reconnaissance, qui ne peut jamais être comblée. Le travailleur n'est jamais bon sur tous les critères. Il

peut toujours s'améliorer, c'est une course sans fin. Plusieurs auteurs ont montré que l'excellence exige une mobilisation totale de l'individu, une captation de son énergie physique, affective et psychique, ce qui peut notamment le mener au burn-out. L'évaluation porte aussi en elle l'idée d'auto-exclusion. Le travailleur qui reçoit une évaluation neutre ou négative est amené à reconsidérer sa conformité aux attentes de l'organisation, ce qui peut le pousser à la quitter dans les systèmes plus durs d'*up or out* comme ceux des grands cabinets d'audit. »

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Les systèmes d'évaluation tels qu'ils sont utilisés participent à la dilution de la notion de qualité du travail. Par le passé, l'excellence était associée au travail de l'artisan, au travailleur compétent dans la durée. Aujourd'hui, elle s'inscrit dans l'idée de 'toujours mieux, toujours plus'. Est-ce que mon travail est de qualité si je ne réponds pas à tous les critères fixés pour l'évaluation ? Il y a disparition même de l'espace pour déterminer ce qu'est un travail de qualité puisqu'on part du principe que la qualité est décrite par les critères d'évaluation. Le seul enjeu consiste pour le travailleur à s'adapter au travail prescrit, mais, dans la réalité, il y a toujours des imprévus. Des recherches ont montré l'absurdité de nombreux systèmes d'évaluation et d'incitation à la performance. Par exemple, un club de football met à l'amende un de ses joueurs professionnels parce qu'il rend trop souvent la balle à l'adversaire et voilà qu'il ne la passe plus à personne pour ne pas risquer que l'adversaire l'intercepte. On peut aboutir à une perte du sentiment d'utilité de l'individu qui ne trouve plus de sens dans la tâche ou la fonction qu'il accomplit. Enfin, plusieurs recherches convergent sur le constat d'une évaluation qui a des impacts sur la dégradation de la santé des travailleurs, en ce sens qu'elle génère du stress, de la pression dans les conditions de travail, une perte de solidarité et de la démotivation, des conflits et de la compétition entre collègues et une pollution en matière d'équilibre de vie. »

« On finit par passer plus de temps à (s'auto-)évaluer qu'à effectuer ses tâches »

## TEMPS FORTS

- Les systèmes d'évaluation tels qu'ils existent sont souvent lourds, très coûteux à mettre en place et à entretenir et ont des effets contre-productifs.
- L'évaluation a pris une telle centralité pour tous les processus RH que l'on ne prend même plus la peine d'en questionner la pertinence.
- Or, des solutions existent pour en corriger certains biais. Des alternatives plus profondes peuvent être considérées, allant jusqu'à la suppression pure et simple de l'évaluation.



Qu'est-ce qui a été tenté pour adresser ces problèmes ?

**CLAIRE DAMBRIN :** « En contrôle de gestion, on a cherché à clarifier le(s) point(s) de référence pour pouvoir dire qu'une performance est bonne, très bonne ou insuffisante, par exemple en fixant des objectifs SMART. Quant on définit un objectif pour un manager, en contrôle de gestion, on recommande d'inclure quatre points de référence pour constituer un objectif : le passé, un benchmark externe, un benchmark interne (tels les résultats d'entités comparables) et une action de progrès pour le manager. D'autre part, on essaie de dissocier la mesure de performance d'une entité et la mesure de la performance de son manager. Souvent, un manager est identifié à son entité. Or, dans la performance de l'entité, il existe énormément d'éléments sur lesquels il ne peut agir. Il importe donc d'essayer de neutraliser les effets possibles des aspects sur lesquels il n'a pas prise, ce qui est

d'autant plus important dans le cas de responsabilités partagées. C'est ce qu'on appelle le principe de contrôlabilité. Enfin, on veille à compléter les indicateurs chiffrés par des indicateurs qualitatifs, aussi bien non chiffrés que non monétaires, par exemple via des tableaux de bord tels que les *balanced scorecards*. De la sorte, les tableaux de bord évaluatifs ne sont plus uniquement un outil d'analyse du passé et des écarts de performances, mais peuvent être davantage un support de progrès — apprentissage, plans d'action, suivi, amélioration continue, etc. »

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « En matière de gestion des ressources humaines, une des pistes suivies consiste à limiter les entretiens d'évaluation, à savoir faire en sorte qu'il y en ait moins ou qu'ils soient complétés, voire remplacés, par des entretiens de fonctionnement ou de développement. Le risque est toutefois d'en arriver à faire plus de la même chose sous une appellation différente. »



► Valérie Jadoul, FGTB  
« Modifier ou supprimer l'évaluation ? C'est assurément un sujet sur lequel on peut avoir des discussions intéressantes au CE et au CPPT. »

© Hendrik De Schrijver

### « La charge de travail demandée est de moins en moins réaliste »

Quels regards portent la FGTB et, plus largement, les travailleurs qu'elle représente, sur le principe de l'évaluation ? Directrice du service Entreprises au sein de l'organisation syndicale, Valérie Jadoul éclaire cette question via les résultats de la dernière enquête « Modern Times » qui viennent d'être publiés. Quelque 14.500 travailleurs y ont pris part. Si ce sondage n'aborde pas directement la question de l'évaluation, on y retrouve certains signaux d'alerte. Ainsi, pour 80% des répondants, l'organisation du travail telle qu'elle existe aujourd'hui peut avoir un impact négatif sur la santé, physique ou mentale. « Des 3.000 commentaires plus qualitatifs laissés, il ressort que l'évaluation chiffrée permanente est un des facteurs de stress, en ce sens qu'elle pousse à travailler toujours plus, analyse-t-elle. Les organisations du travail sont formatées sur une chasse au 'temps mort' perpétuel. Dans quasi tous les secteurs, tout est mesuré, ce qui a des conséquences en termes de charge psychosociale pour les travailleurs et de pression pour les responsables d'équipe. Ces derniers croulent sous les reportings et sont amenés à exiger une charge de travail de moins en moins réaliste. » Plus d'un répondant sur cinq estime qu'il faut diminuer ou supprimer les objectifs chiffrés. Autres résultats porteurs d'enseignements : 38% demandent une amélioration de la prise en compte de l'humain dans l'organisation du travail ; 34% veulent des objectifs clairs et réalisables, 34% souhaitent voir la quantité de travail se réduire, 32% souhaitent une réduction du rythme de travail et 32% espèrent une amélioration des contacts humains. En tant qu'organisation, la FGTB n'échappe pas aux questionnements sur l'évaluation. « Cela fait dix ans qu'on en parle, reconnaît-elle. Des entretiens de fonctionnement ont été mis en place pour la première fois l'an passé. Les débats internes portaient sur la frontière entre entretien d'évaluation (que personne ne souhaite instaurer) et entretien de fonctionnement, la clarification de la ligne hiérarchique (qui est le véritable responsable) et le fait de s'assurer de la capacité (écoute active) à mener un tel entretien. Nous avons donc mis en place des formations au niveau des chefs de services, ainsi qu'à l'attention des collègues pour leur permettre d'être plus à l'aise lors de tels entretiens. » Encore en phase d'apprentissage, l'entretien de fonctionnement à la FGTB porte aussi un certain nombre de défis. « L'enjeu est d'éviter l'hypocrisie, dit-elle. Il doit se centrer sur les besoins des individus, leur développement, leur bien-être au travail. En cas de problème, il s'agit de privilégier d'autres procédures ad hoc. Sans quoi, l'entretien de fonctionnement se mue en évaluation. Il faut donc faire preuve de clarté à l'égard du travailleur, mais aussi par rapport à soi-même dans ce que l'on veut atteindre. C'est-à-dire différencier le temps 'gratuit' que l'on doit nécessairement dégager entre un chef et un travailleur pour le soutenir dans son travail, et la prise en charge de dysfonctionnements éventuels. » Et, si une entreprise veut modifier ou supprimer les évaluations, Valérie Jadoul déclare que le syndicat sera certainement ouvert au débat, la question du lien entre rémunération et évaluation devant bien sûr être anticipée. « Il est toujours positif de venir avec des propositions, de créer de vrais espaces de débats dans le cadre des organes de concertation. C'est assurément un sujet sur lequel on peut avoir des discussions intéressantes, et potentiellement bénéfiques pour tous. »

### Comment en sortir ?

**CLAIRE DAMBRIN :** « Il faut tout d'abord casser le mythe d'une évaluation objective et transparente. Les organisations déploient des sommes de créativité pour élaborer des méthodes de mesure et de calcul faisant croire à une objectivité de l'évaluation, mais ces méthodes ne sortent pas d'un chapeau. Des arbitrages sont nécessairement effectués pour aboutir à une formule d'incitation choisie, arbitrages qui sont par nature subjectifs et invisibles. Arrêtons de dire qu'on est objectif. Assumons la subjectivité qui s'inscrit dans la définition même du choix de ce qui sous-tend de l'évaluation. Sans quoi, le travailleur ne peut avoir une attitude positive vis-à-vis de l'évaluation. Rendons visible et lisible les conventions en amont : toute mesure est une construction sociale ; tous les instruments de gestion sont toujours détournables. Une fois qu'on l'assume, il est alors possible de les vivre sans les subir. »

### Quelles pourraient être des alternatives ?

**CLAIRE DAMBRIN :** « On observe aujourd'hui différentes tentatives de refonte plus ou moins profondes des systèmes d'évaluation. C'est par exemple le cas dans les grands cabinets de conseil — comme Accenture ou Deloitte —, mais aussi dans des entreprises telles que General Electric ou Ubisoft. La question à laquelle il faudrait répondre, c'est : on met en place des alternatives à quoi ? Ce peut être des alternatives à l'individualité en mettant en place des systèmes plus axés sur des performances collectives et organisationnelles, ce qui reste rare car complexe.

Ce peut être des alternatives à la notion de performance, ce qui est toutefois très difficile dès lors qu'on évalue en vue de rémunérer. Mais l'on peut s'évaluer pour apprendre, ou lier la performance davantage au sens et à l'action qu'à l'aboutissement, ou reconsidérer l'évaluation comme une pratique opérationnelle et non une injonction d'une fonction support. Les RH pourraient ainsi lâcher prise sur les évaluations afin d'en favoriser l'appropriation par les travailleurs, un peu comme certains contrôleurs de gestion ont lâché prise en matière de budget, en explorant le *beyond budgeting* ou le budget base zéro. On peut également renoncer à l'excellence : l'évaluation pourrait être conçue comme un temps d'échange gratuit — ce qui implique d'accepter de 'perdre du temps'. Ce peut être des alternatives à la mesure, en 'déquantifiant' la performance ou en prenant conscience qu'il peut être pertinent de mesurer moins plutôt que de mesurer autrement. Ce peut être enfin des alternatives à l'évaluation tout court : il est simpliste de penser que si on arrête l'évaluation, on tue la fonction RH ! »

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Une certitude : modifier, et plus encore supprimer, un système d'évaluation n'est pas simple. Comme l'écrit Bénédicte Vidaillet, 'La plupart du temps, le désir d'être évalué nous incite à laisser s'installer un premier système d'évaluation, un embryon parfois : pour 'voir', pour 'tester'. Mais le piège est redoutable, car lorsqu'on commence à l'introduire dans une organisation, il devient très difficile de faire machine arrière. L'évaluation devient alors un engrenage infernal dont on peine à se dépaténer. » ■



## Le monde évolue, l'assessment aussi.

SATISFACTION ÉLEVÉE DES PARTICIPANTS



Dans la course aux talents, il importe de véhiculer une image d'employeur attractive. L'expérience du participant à l'assessment constitue un élément clé à cet égard. Il est essentiel de donner au candidat toutes ses chances de démontrer ses capacités lors de l'assessment. Quintessence n'a pas son pareil dans ce domaine.

**Un contexte étoffé.** Les simulations de Quintessence sont spécifiques à chaque secteur (privé, public, santé...). Le participant est rapidement plongé dans le contexte, ce qui garantit une évaluation plus efficace.

**Le relationnel avant tout.** Il est primordial d'accorder une place suffisante au dialogue. Le participant a la possibilité de discuter et de donner du feedback aux assessseurs.

Vous avez une question en matière de sélection, de développement ou de promotion ? Vous cherchez une approche moderne ? Consultez notre programme d'évaluation **Blended Assessment**.

**Optimisation numérique.** Avant l'assessment, le participant reçoit plusieurs tests et questionnaires en ligne qu'il peut effectuer à sa meilleure convenance.

**Gain de temps.** Le participant interne ne doit quitter son lieu de travail qu'une demi-journée. Un candidat externe peut prendre un congé de courte durée. Nous veillons, en outre, à ce que les participants puissent effectuer au moins un trajet en dehors des heures de pointe.

**Attention maximale.** Nous nous assurons que le participant soit bien préparé et nous faisons en sorte que chaque assessment soit un moment d'apprentissage. Demandez-nous notre secret !